

RESSOURCES

ANIMATION PROFESSIONNELLE

20 juin
2023



L'essentiel du Séminaire du 20 juin 2023

« Renforcer l'attractivité du logement social en matière de recrutement et fidéliser les salariés »



SOMMAIRE

P3. Préambule

Marc Gomez, Président de l'AURA Hlm
Aïcha Mouhaddab, Directrice de l'AURA Hlm

P4. Partie 1. Les grandes mutations dans le rapport au travail et les défis à relever

Romain Bendavid, Directeur de l'Expertise Corporate & Work Expérience du Groupe IFOP

P6. Partie 2. La marque employeur, de quoi parle-t-on exactement ?

P6. 1. VOUS AVEZ DIT MARQUE EMPLOYEUR ?

Vaya Dratsidis, Responsable du développement RH et de l'action professionnelle - Direction des Ressources Humaines de l'USH

P7. 2. TEMOIGNAGES ET RETOURS D'EXPERIENCES D'ORGANISMES

P7. Témoignage 1 – Haute-Savoie HABITAT « Entreprise libérée, entreprise du cœur, entreprise de confiance... et si cela motivait le parcours professionnel ? »

- › Pierre-Yves Antras, Directeur Général de Haute-Savoie HABITAT
- › Jean-Michel Verthuy, Direction des Ressources Humaines et Administrateur Général de Haute-Savoie HABITAT

P8. Témoignage 2 – GrandLyon Habitat : « Pourquoi et comment développer sa marque employeur ? Focus sur l'alternance »

- › Elodie Leullier, Directrice des Ressources Humaines et de la logistique de GrandLyon Habitat
- › Anne Romero, Directrice de la Communication et de la Promotion de GrandLyon Habitat
- › Nathalie Roux, Directrice Animation de la transversalité et culture managériale de GrandLyon Habitat

P10. Partie 3. Quelles sont les nouvelles pratiques de recrutement efficaces pour attirer les candidats dans le secteur du logement social ?

P10. 1. ADAPTER SES PRATIQUES DE RECRUTEMENT AUX NOUVELLES ATTENTES DES CANDIDAT(E)S

Vaya Dratsidis, Responsable du développement RH et de l'action professionnelle - Direction des Ressources Humaines de l'USH

P11. 2. TEMOIGNAGES ET RETOURS D'EXPERIENCES D'ORGANISMES

P11. Témoignage 1 - immobiliere rhone-alpes groupe 3f « Un groupe mobilisé pour le recrutement dans toutes les regions »

- › Anne Warsmann, Directrice Générale d'Immobilier Rhône-Alpes
- › Johanne Le Lohe, Secrétaire Générale d'Immobilier Rhône-Alpes

P12. Témoignage 2 – Alliade Habitat « Se mettre en relation avec les profils qui feront le marche du travail de demain »

- › Elodie Aucourt, Directrice Générale d'Alliade Habitat
- › Céline Fourmond, Secrétaire Générale d'Alliade Habitat

Préambule

Marc Gomez, Président de l'AURA Hlm

« Dans une période de forte tension de recrutement, dans un monde du travail en mutation, il devient essentiel d'activer différents leviers afin d'améliorer l'attractivité du secteur du logement social, d'attirer de nouveaux talents et fidéliser les collaborateurs.

À la demande de son Conseil d'Administration, l'AURA Hlm a organisé un séminaire d'animation professionnelle sur les enjeux visant à renforcer l'attractivité du secteur du logement social. Directions générales, directions des ressources humaines avec les chargés de recrutement et direction de la communication, cibles privilégiées de cette rencontre, se sont réunies pour échanger sur ces sujets. En effet, ce sont ces directions qui travaillent aujourd'hui, de plus en plus en transversalité pour une meilleure efficacité et efficience collective au sein des organismes Hlm.

Comme tous les secteurs d'activité, le nôtre n'est pas épargné par des difficultés de recrutement. Mais que se passe-t-il vraiment ? Qu'est-ce qui a changé ? Quels sont les phénomènes à l'œuvre ? Ces questionnements ont ainsi rythmé nos échanges et permis de partager diverses solutions lors de ce séminaire. Le contexte que nous vivons oblige chaque entreprise à définir sa stratégie et à ajuster ses modalités d'approche du marché de recrutement : publier une annonce et attendre les CV ne suffit plus, et est même totalement dépassé !

Les candidats au recrutement aspirent à autre chose. Le rapport au travail est en train de se modifier en profondeur, la recherche de sens est plus marquée, les avantages offerts par les entreprises qui recrutent doivent être plus lisibles pour les candidats avant même de les recevoir en entretien, les enjeux d'image de l'entreprise doivent être travaillés, etc. Tous ces sujets doivent être questionnés. »

Aïcha Mouhaddab, Directrice de l'AURA Hlm

« Les organismes Hlm, comme les employeurs de tout secteur confondu, sont confrontés à des mutations, sans précédent, dans le domaine du recrutement, et notamment parce que les employeurs n'en sont pas à l'origine pour certaines.

Ces changements proviennent d'abord et avant tout de l'évolution des aspirations des candidats, qu'ils soient jeunes (génération « Y ») ou moins jeunes. Force est de constater que le rapport au travail s'est transformé.

Ces phénomènes à l'œuvre ont conduit les organismes à développer leur marque employeur en accordant plus de place à des chantiers visant à travailler sur leur image, recruter davantage sur les compétences et les savoir-être que sur le niveau de qualifications et de diplômes, renforcer la flexibilité du travail (notamment avec le travail à distance, des horaires flexibles), étudier la semaine de 4 jours ou encore les contrats temporaires, avoir recours aux plateformes en ligne (réseaux sociaux) avec une digitalisation du processus de recrutement.

La fidélisation des collaborateurs est aussi un sujet d'enjeu majeur. Il ne s'agit pas seulement d'attirer les talents, il faut aussi savoir les garder, car la concurrence est rude ! Là aussi, les organismes Hlm, comme les autres entreprises, apportent des réponses en accordant une attention toute particulière au bien-être des salariés, en veillant à répondre à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, en offrant des perspectives d'évolutions au sein de l'organisme sous différentes formes. »

Partie 1. Les grandes mutations dans le rapport au travail et les défis à relever

Intervention de Romain Bendavid, Directeur de l'Expertise Corporate & Work Expérience du Groupe IFOP

La place du travail est aujourd'hui moins centrale dans la vie des Français. L'intervention de Romain Bendavid a permis de revenir sur les origines à court et long terme du nouveau rapport au travail, l'état d'esprit actuel des salariés, les enjeux autour de l'attractivité et de l'engagement et enfin sur les nouveaux challenges pour les employeurs. Retrouvez ci-après les éléments clés de son intervention et la synthèse des enquêtes menées par l'IFOP : [« Je t'aime, moi non plus : les ambivalences du nouveau rapport au travail » \(à lire ICI\)](#).

Il est légitime de s'interroger sur les sources de ce phénomène du fait des profonds bouleversements actuels qui irriguent la sphère professionnelle. Par ailleurs, il faut noter qu'il est sans doute plus facile aujourd'hui de trouver un emploi du fait de la conjoncture économique actuelle, caractérisée par un faible taux de chômage et des besoins importants. Toutefois, est-il tout aussi aisé de se sentir bien au travail et de s'y projeter une fois embauché ? Les salariés aspirent aujourd'hui à un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, à la mobilité géographique ou résidentielle ou encore à la quête d'épanouissement individuel. La crise sanitaire a accéléré ces questionnements sur une période courte.

Les explications sur le temps court et sur le temps long

Quelles sont les causes de ce nouveau rapport au travail ?

L'IFOP a observé à travers ses enquêtes que le travail reste important, mais qu'aujourd'hui seulement 21 % des salariés le perçoit comme « très important » (contre 24 % en 2021 et 60 % en 1990). Ce recul se traduit par un renversement des aspirations et des symboles de réussite professionnelle hérités des Trente Glorieuses et qui ont prospéré dans les années 1990. Le rapport au temps de travail, à l'espace de travail et à la culture managériale sont ainsi aujourd'hui fortement challengés.

Le premier symbole de réussite actuellement en perte de vitesse est le temps consacré au travail. Cette évolution semble globale et se manifeste par un renversement des préférences des salariés entre le temps libre et l'argent. Alors qu'en 2008, une large majorité d'entre eux (62 %) affirmait préférer gagner plus d'argent au détriment du temps libre, ces proportions sont rigoureusement inversées aujourd'hui : 61 % des salariés français préfèrent désormais gagner moins d'argent, mais avoir plus de temps libre.

Le rapport à l'espace de travail est tout autant bouleversé et on constate une demande croissante de télétravail. Les employés de bureau aspirent davantage à travailler d'où ils le souhaitent et surtout depuis chez eux. Le bureau est lui relégué à une fonction de socialisation avec la possibilité d'échanger avec des collègues. On notera que seul 1/3 des salariés télétravaille de temps en temps et que la proportion de télétravailleurs s'élève à 71 % chez les cadres, ce qui témoigne de la massification de la pratique pour cette catégorie.

Quelles sont les raisons qui ont conduit à une telle évolution du rapport au travail en l'espace de seulement 30 ans ?

Les explications à court terme et le rôle catalyseur de la crise sanitaire : La résilience sur de nombreux fronts lors de cette crise, personnels comme professionnels, fait qu'actuellement, non seulement le changement génère moins de craintes, mais peut même se transformer en aspiration. Et de façon imagée, beaucoup d'individus en ont profité pour appuyer sur pause et réfléchir davantage au sens de leur vie. Ils se sont donc questionnés sur leur rapport à leur travail.

Les explications sur le temps long : individualisme, défiance à l'égard de l'emploi et distanciation vis-à-vis des entreprises. Les comportements sociétaux plus individuels, tournés vers la recherche de satisfaction et de bénéfices à court terme engendrent en contrepartie moins d'attachement à des structures comme le travail qui requièrent un effort d'adaptation à un collectif. Les difficultés de recrutement actuelles dans la plupart des secteurs d'activité ne proviennent pas d'une absence de volonté de travailler. En revanche, il apparaît indéniable que l'emploi, tel que proposé actuellement, séduit moins. Au-delà du critère essentiel de la rémunération, l'importance accordée à la finalité d'une activité comme à l'autonomie dans la manière de l'organiser, ont rendu les salariés et surtout les jeunes générations, particulièrement exigeants sur la nature du poste qu'ils peuvent être amenés à occuper. Cet état d'esprit a été renforcé

avec la crise qui a galvanisé l'envie d'élargir le champ des possibles. Cette défiance grandissante envers l'emploi se retrouve également dans le sentiment d'un « contrat social de travail » dégradé. En 30 ans, la proportion des actifs s'estimant perdants dans leur rapport au travail a doublé et atteint désormais près de la moitié de la population. Ce qui s'explique aussi par la recherche de standardisation des services sur un modèle industriel en sacrifiant la dimension humaine et qualitative.

Etat d'esprit actuel des salariés

Motivation au travail : Même si le contexte et la situation de chaque entreprise sont spécifiques, des enseignements transversaux émergent. Près de 3/4 des salariés français (72 %) sont satisfaits de leur situation professionnelle. Ce score est relativement stable d'année en année et homogène selon les cibles, même s'il tend à décroître avec l'âge. Les ressorts de cette satisfaction reposent en partie sur l'intérêt pour le contenu même de son travail. Pour une grande partie des salariés, le contenu de son travail fait « sens ». En outre, les salariés dépeignent aussi une atmosphère de travail sereine.

En revanche, la motivation au travail s'inscrit dans une dynamique négative. Une satisfaction relativement élevée confrontée à une motivation qui diminue peut signifier que la satisfaction a atteint un « plafond ». Si des actions correctives ne sont pas mises en place pour y remédier, elle peut stagner, voire s'éroder.

3 grandes raisons expliquent cette dynamique négative :

- la frustration à l'égard d'une faible reconnaissance au quotidien de son travail ;
- un niveau de stress élevé avec tous les risques psychosociaux que cela peut engendrer ;
- un décrochage vis-à-vis de la stratégie. Celle-ci est régulièrement perçue comme changeant souvent, sans que cela soit forcément justifié et comme compliquant davantage son travail quotidien.

Les aspirations pour les prochaines années : Alors, qu'attendent vraiment les salariés de leur travail aujourd'hui ? L'aspiration au bien-être arrive en tête. Les salariés souhaitent trouver un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée et la demande de souplesse des employeurs devient primordiale. La mobilité professionnelle est aussi une aspiration en augmentation. La mobilité interne constitue par ailleurs un atout de fidélisation indéniable. Elle ne se limite pas à une évolution hiérarchique, mais prend au contraire différentes formes : se former à d'autres compétences requises dans l'entreprise, intervenir en mode projet sur des missions transversales, être acteur de la politique RSE, etc. Et enfin dans la continuité d'une aspiration à élargir le champ des possibles depuis la crise sanitaire, 53 % des salariés pensent à démissionner aujourd'hui, contre 45 % en janvier 2022. Pour autant dans les faits, la plupart de ces intentions ne se transforment pas pour l'heure en démission.

Les nouveaux challenges :

Les collaborateurs entretiennent historiquement une relation de proximité avec leur manager. Le supérieur hiérarchique direct (ou N+1) représente indéniablement la figure incarnée du management compte tenu de sa proximité et du temps passé avec ses collaborateurs : définition et contrôle des objectifs, organisation du travail, etc. Historiquement, ce N+1 est bien évalué par la plupart des salariés. Dans les baromètres de climat social, lorsque les collaborateurs dépeignent une ambiance de travail sereine, on se rend compte en effet que les managers y contribuent fortement.

La reconnaissance du travail est le talon d'Achille du management français : Si fin 2021, une majorité de salariés français (56 %) estiment que leur travail est reconnu à sa juste valeur, dans le même temps, cette proportion atteint 72 % au Royaume-Uni et 75 % en Allemagne. Les grilles de salaires des entreprises de ces pays ne sont pourtant pas connues pour y être plus avantageuses qu'en France. En première approche, un grand nombre de managers eux-mêmes soulignent les difficultés auxquelles ils sont confrontés pour faire progresser cette reconnaissance.

Dans ce prolongement, selon les salariés, les entreprises se soucient plus de rendre la marque employeur attractive que de valoriser leurs ressources internes ou de fidéliser leurs collaborateurs. Alors que la plupart d'entre eux émettent un jugement positif sur les avantages concurrentiels de leur employeur – ses performances (pour 76 %), l'offre de produits et services de qualité (81 %) et la bonne prise en compte des besoins et attentes des clients (78 %) –, les opinions sont beaucoup plus nuancées lorsqu'il s'agit d'évaluer la capacité de l'employeur à bien prendre en compte les besoins et attentes de ses salariés (soulignée par seulement 53 % des personnes interrogées). Il peut en résulter le sentiment que l'entreprise n'avance pas au même rythme à l'externe et à l'interne. Et cette frustration est d'autant plus durement ressentie que les salariés considèrent, à juste titre, contribuer à ces performances.

Le développement d'une culture managériale plus horizontale et « démocratique » constitue un enjeu actuel prééminent étant donné l'aspiration des salariés à une plus grande autonomie dans l'organisation du travail et la priorité qu'ils accordent à la recherche de sens dans leur activité quotidienne. Les employeurs doivent aussi tenir compte d'un rôle attendu de l'entreprise qui, au-delà de son objectif premier de profit et de rentabilité, devrait valoriser davantage sa « marque employeur » en interne et non pas essentiellement vis-à-vis de l'externe. Pour y répondre, il convient de proposer aux collaborateurs des perspectives élargies, afin d'encourager une projection dans l'avenir chez cet employeur : formations à d'autres métiers dans l'entreprise, possibilité d'être acteur de la politique RSE, etc. Cet enjeu de fidélisation des ressources internes est particulièrement d'actualité dans une période où l'envie de mobilité est forte et les recrutements compliqués.

Partie 2. La marque employeur, de quoi parle-t-on exactement ?

1. VOUS AVEZ DIT MARQUE EMPLOYEUR ?

Vaya Dratsidis, Responsable du développement RH et de l'action professionnelle - Direction des Ressources Humaines de l'USH

Qu'est-ce que la marque employeur ? Définition du Pôle Emploi

La marque employeur désigne l'ensemble des problématiques d'image de marque liées à la gestion des ressources humaines et au recrutement d'une entreprise. Elle est de plus en plus valorisée par les entreprises, des startups aux grands groupes en passant par les TPE-PME, qui ont pris conscience de la nécessité d'investir pour mettre en œuvre une communication adaptée pour attirer et conserver les talents.

En résumé :

- Elle se réfère à l'image projetée en tant qu'employeur auprès des employés, candidats, clients et autres parties prenantes
- Elle reflète la culture d'entreprise, les valeurs, les politiques et les avantages offerts
- Elle est valorisée par les entreprises qui ont pris conscience de la nécessité d'investir dans une communication adaptée pour attirer et garder les talents
- Elle nécessite un discours transparent et attractif, valorisant la culture d'entreprise et ses engagements (RSE). Pas de greenwashing.

Grâce au développement des outils digitaux, les candidats accèdent en quelques clics aux informations sur les métiers, les salaires ou les conditions de travail des entreprises. D'où la nécessité de maîtriser ces informations en développant un discours transparent et attractif, valorisant la culture de l'entreprise et ses engagements (notamment en termes de RSE). Plus l'image de l'entreprise est positive, plus elle a des chances d'attirer les profils dont elle a besoin.

Par ailleurs, des salariés convaincus par le discours et les pratiques RH de leur entreprise auront tendance à valoriser celle-ci. Plutôt que de restreindre leur champ d'expression, il faut les considérer comme les ambassadeurs naturels de la marque employeur.

Elle est un facteur d'attractivité globale. Au-delà de son rôle dans le marketing RH, la marque employeur va de pair avec l'image globale de l'entreprise. Une marque employeur de qualité signifie que l'entreprise est une entreprise de confiance, capable d'attirer les meilleurs talents. L'entreprise doit donc être présente et active sur l'ensemble des canaux de communication, sur le web (via le site internet ou la page entreprise) ou les réseaux sociaux, sur lesquels les critiques, comme les éloges, se transmettent à grande vitesse. Bien gérer sa marque employeur, c'est développer sa réputation pour ne manquer aucune opportunité de recrutement.

Que peut apporter la marque employeur à l'entreprise ?

Elle permet d'attirer les meilleurs talents qui correspondent à la culture de l'entreprise, de fidéliser les équipes qui se sentent valorisées et fières de travailler pour leur entreprise, d'augmenter la productivité et la motivation en développant le sentiment d'appartenance et en améliorant l'expérience collaborateur/collaboratrice.

Chiffres clés de la marque employeur :

- Selon une étude LinkedIn, 72 % des entreprises estiment que la marque employeur a un impact significatif sur l'attraction des talents
- Une étude Deloitte montre que les entreprises ayant une marque employeur forte ont un taux de rotation des employé.e.s inférieur de 28 %
- Selon une enquête Glassdoor, 84 % des candidat.e.s disent que la réputation d'une entreprise en tant qu'employeur est importante lorsqu'ils décident de répondre à une offre.

Comment transformer son IMAGE en MARQUE employeur ?

- C'est un travail transversal impliquant plusieurs parties prenantes comme la DG, la DRH, la DCOM, la DNSI
- Symétrie des attentions : l'attention est portée vers les usagers et le personnel
- Il faut prendre la main sur sa communication en tant qu'employeur : il est essentiel de se former sur le sujet, dire qui vous êtes, ce que vous faites, à quoi vous êtes attentifs, sur quoi vous voulez progresser, faciliter la prise de contact : « Notre entreprise vous intéresse ? Rencontrons-nous », et sur les réseaux sociaux, répondre aux commentaires des internautes.

La marque employeur prend en compte 3 dimensions :

- **Fonctionnelle** : liée à l'utilité, l'intérêt du travail et au développement du salarié
- **Économique** : avantages financiers et matériels offerts
- **Psychologique** : liée à la culture de l'organisation, ses valeurs et le sentiment d'appartenance (ambiance de travail). L'objectif est de se démarquer de ses concurrents en tant qu'employeur en attirant et en fidélisant les talents.

Mesurer les effets de la marque employeur en se fixant des objectifs : meilleur engagement des collaborateurs, moins de turn-over, coûts du recrutement en baisse (frais de cabinet, temps passé), augmentation du nombre de candidats qualifiés répondant aux offres, amélioration du taux d'acceptation des offres, moins de ruptures de périodes d'essai, etc.

2. TEMOIGNAGES ET RETOURS D'EXPERIENCES D'ORGANISMES

Témoignage 1 – Haute-Savoie HABITAT « Entreprise libérée, entreprise du cœur, entreprise de confiance... et si cela motivait le parcours professionnel ? »

- **Pierre-Yves Antras, Directeur Général de Haute-Savoie HABITAT**
- **Jean-Michel Verthuy, Direction des Ressources Humaines et Administrateur Général de Haute-Savoie HABITAT**

Haute-Savoie HABITAT place l'humain au cœur de son fonctionnement et accorde une large place au bonheur au travail qui est un fondement de sa démarche de libération. Son système de management repose sur différentes composantes : donner du sens à ses missions, améliorer la motivation en rendant les collaborateurs plus heureux et plus impliqués, affirmer le collectif et mettre en avant le travail collaboratif, se donner de l'agilité en se réinventant sans cesse, innover en libérant la créativité et la prise d'initiative de chacun. Depuis 2015, toutes les équipes sont engagées sur la voie de l'entreprise libérée.

Qu'est-ce qu'une entreprise libérée ?

Isaac GETZ et Brian M. CARNEY ont théorisé des pratiques et des concepts observés dans de nombreuses entreprises à travers l'ouvrage « Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises », publié en 2012. Le principe de ces organisations est de laisser les salariés prendre des initiatives individuelles, plutôt que de leur imposer des directives suivies de contrôles.

Le postulat de base repose sur un climat de confiance et reconnaissance des collaborateurs où leurs compétences peuvent pleinement s'exprimer, si et seulement si, une liberté totale leur est accordée.

Le système hiérarchique classique est remplacé par une structure plate où les collaborateurs s'auto-dirigent. Avec un effet accélérateur sur le bien-être au travail. Cette démocratie ne signifie pas pour autant l'anarchie. Des règles définies collectivement pour encadrer le fonctionnement de la structure, garantissent l'espace de liberté de chacun.

Haute-Savoie HABITAT a décidé de se concentrer sur la façon d'entrer dans une logique de bonheur au travail, d'apporter du sens aux collaborateurs et d'établir des relations de confiance alors même qu'il n'y a pas de tension sociale. « Cette stratégie se base sur l'implication des salariés. On ne se concentre plus sur les 3 % de personnes non motivées dans l'entreprise, mais plutôt sur les 97 % restant, pour faire en sorte que tous soient heureux dans leur travail. Le management apporte le sens de la mission aux employés, qui vont ensuite trouver les méthodes et les réponses à comment agir », explique Pierre-Yves Antras.

Différentes actions sont alors mises en place :

- gestion autonome du temps de travail en respect avec le code du travail, horaires flexibles
- télétravail depuis 2015 ou possibilité de travailler dans d'autres locaux plus proches du domicile, solution de partage et de mise à disposition de bureaux, aménagement des espaces de travail (bureaux debout) et création d'une salle de détente
- création d'un pôle accueil géré par un groupe de salariés volontaires
- souplesse pour concilier vie professionnelle et vie personnelle
- mise en place de missions d'intérim en interne qui permettent de découvrir le travail des autres
- le "Baromètre" : outils de mesure de l'ambiance de travail dans l'équipe, de son bonheur dans la vie personnelle et au travail
- création d'un dojo qui permet aux salariés de participer à des activités bien-être
- création de la feuille de route stratégique de l'entreprise par les salariés
- création du « Mouvement partage mon sourire » composé de salariés de l'entreprise qui proposent toute l'année des activités ludiques et conviviales
- ouverture de tous les postes en Job sharing : deux personnes se partagent un poste avec des tâches interdépendantes et une responsabilité commune, le plus souvent sous contrat commun

Pour en savoir plus sur l'entreprise libérée d'Haute-Savoie HABITAT : <https://youtu.be/iYpiv5MNs9Y>

Témoignage 2 – GrandLyon Habitat : « Pourquoi et comment développer sa marque employeur ? Focus sur l'alternance »

- **Elodie Leullier, Directrice des Ressources Humaines et de la logistique de GrandLyon Habitat**
- **Anne Romero, Directrice de la Communication et de la Promotion de GrandLyon Habitat**
- **Nathalie Rox, Directrice Animation de la transversalité et culture managériale de GrandLyon Habitat**

La marque employeur

Face aux tensions actuelles en matière de recrutement : accélération du turnover ces dernières années (11 % de turnover contre 6 % il y a quelques années), en 2022 doublement des recrutements avec un enjeu de volume (accueil de 70 nouveaux collaborateurs en CDI, 55 en CDD et contrats d'alternance), un enjeu stratégique de développement de l'activité de GrandLyon Habitat avec un objectif de 35 créations de postes entre 2022 et 2024, un niveau de candidatures en baisse sur des métiers divers avec des compétences spécifiques, etc. GrandLyon Habitat a compris la nécessité de se lancer dans l'aventure de la Marque Employeur.

Depuis janvier 2023, son développement est un élément clé de sa stratégie de recrutement et de sa capacité à retenir les talents. Où en suis-je de mes valeurs ? Celles véhiculées par la stratégie de mon entreprise sont-elles toujours d'actualité ? Pour y répondre, GrandLyon Habitat, accompagné d'une agence spécialisée marque employeur, a défini un plan d'actions pour déployer, dès la rentrée 2023, le rayonnement de sa marque employeur :

- Des ateliers communs réunissant la Direction des ressources humaines et la Direction de la communication, afin que de véritables ambassadeurs de la marque employeur aient les mêmes éléments de langage et de définition
- Un audit interne envoyé à tous les collaborateurs. Ce sondage a permis de recueillir la perception de la culture d'entreprise actuelle et d'évaluer l'image de marque employeur de GrandLyon Habitat côté collaborateurs
- Un audit externe auprès des candidats. Ce sondage a permis d'identifier les leviers d'engagements, les leviers de

rupture et les éléments différenciants de GrandLyon Habitat en tant qu'employeur

► Une analyse du parcours candidat online

► La définition de la promesse marque employeur ou EVP. L'Employee Value Proposition est le package des récompenses et avantages (matériels ou immatériels) reçus par les employés en échange de leur engagement. Cette étape permet de connaître tous les avantages de GrandLyon Habitat à mettre en valeur dans ses annonces de recrutement.

► Un atelier de déploiement « Comment faire rayonner sa marque employeur ? », destiné au Comité de direction, à la Direction de la communication et à la Direction des ressources humaines. Toutes ces étapes permettent de définir des axes d'améliorations accompagnés d'actions à court et moyen termes pour attirer et fidéliser des collaborateurs compétents et engagés, qui contribueront à la réalisation de la mission sociale de GrandLyon Habitat !

Pas de marque employeur puissante sans collaborateurs bien brandés !

LinkedIn est aujourd'hui l'un des canaux principaux pour le déploiement d'une marque employeur. Plus que la page officielle de l'entreprise, les pages personnelles des collaborateurs actifs sur ce réseau social sont un vrai atout pour déployer une marque employeur puissante ! « Oui, avoir un profil LinkedIn ne sert plus seulement à se faire recruter. Avoir un profil à l'image de l'entreprise pour laquelle on œuvre, poster du contenu pertinent et attractif, c'est contribuer à faire rayonner l'image de marque de son organisme. » indique Anne Romero, Directrice de la communication. Ambassadrices du projet de développement global de la marque employeur, les équipes de la Direction de la communication et des ressources humaines (service recrutement et service formation) de GrandLyon Habitat ont donc été initiées au personal branding ou comment contribuer à la réussite de la marque employeur via son compte personnel LinkedIn. Et ce n'est que le début ! Dans le cadre du projet d'entreprise Satisf'Actions 2022-2024, le développement de la marque employeur est l'affaire de toutes et tous ! Des ateliers d'initiation au personal branding seront donc proposés aux collaborateurs dès le second semestre 2023. L'objectif : leur donner toutes les astuces pour se créer une « image de marque » personnelle professionnelle et promouvoir leurs compétences, leur activité, leurs engagements au sein de l'organisme par le biais de techniques rédactionnelles issues du marketing, de la publicité et des réseaux sociaux.

L'alternance : levier de la marque employeur

En parallèle de la démarche marque employeur, GrandLyon Habitat a misé sur un dispositif de pré recrutement. Il consiste en la sélection de candidats sur la base de la motivation et du savoir-être sur des métiers qui ne demandent pas une formation initiale trop longue et trop complexe. GrandLyon Habitat accompagne ses candidats en alternance avec un contrat de professionnalisation pour se former, par exemple, au CQP de gardien. Cette démarche permet de sortir du référentiel de recrutement habituel, puisqu'ici, la motivation est avant tout recherchée. Cela permet aussi d'attirer des profils d'horizons différents, de miser sur la complémentarité dans les équipes. La formation peut être adaptée avec l'organisme partenaire et permettre de miser sur une compétence en particulier. Ces dernières années, GrandLyon Habitat a d'ailleurs mis l'accent sur le numérique. C'est ainsi une période d'essai XXL, puisqu'il s'agit d'une démarche de reconversion professionnelle qui permet aux alternants de pouvoir valider leur projet tout au long de la démarche et à GrandLyon Habitat de vérifier l'adéquation du candidat avec le poste. C'est aussi un dispositif qui permet une bonne intégration et une opérationnalité rapide, ce qui répond à la fois au besoin du recruteur et aux aspirations des candidats. Le taux de réussite s'élève à 80 %.

Animation de la transversalité et culture managériale de GrandLyon Habitat

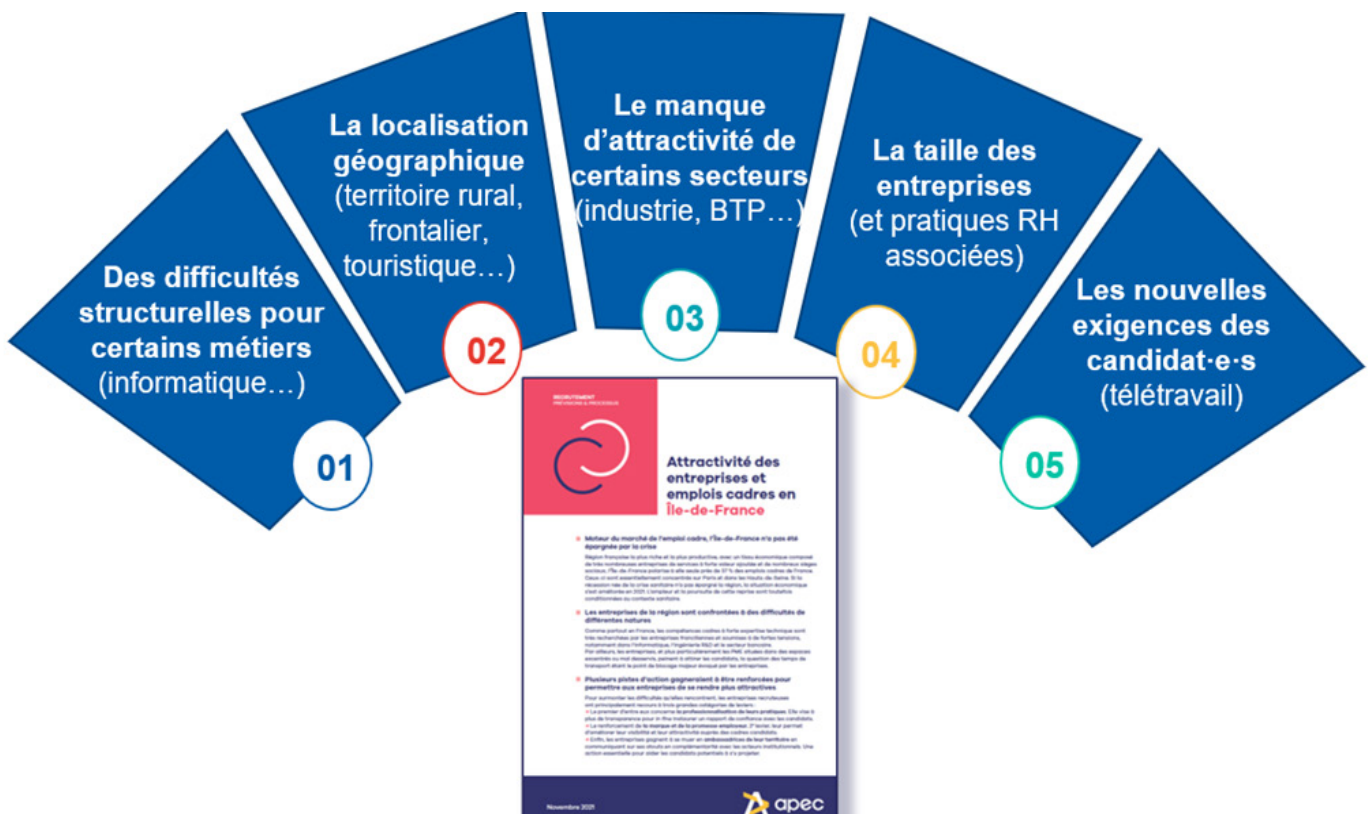
Dans le cadre du projet d'entreprise Satisf'Actions 2022-2024, GrandLyon Habitat a créé, en janvier 2022, une direction Animation de la transversalité et culture managériale. L'organisme avait pour premier objectif d'organiser l'animation et le pilotage de ce projet d'entreprise qui a été construit dans un mode de pilotage transversal (des Directeurs de pôles responsables de 5 axes et des actions pilotées par une quarantaine de collaborateurs qui ne sont pas nécessairement dans les pôles). Il était donc nécessaire de créer une direction pour piloter cet objet de transversalité. GrandLyon Habitat avait aussi pour ambition de faire évoluer sa culture d'entreprise vers plus de transversalités (management, outils de communication, lieu de coordination, entreprise apprenante, mieux se connaître, etc.). Le rôle de la Direction est donc de s'occuper du « comment travailler ensemble » et de mener ce projet en interne et dans la durée. Elle est garante du bon ajustement du plan d'actions et des objectifs, et elle va à la rencontre des collègues pour porter les expériences entre les différents services.

Partie 3 . Quelles sont les nouvelles pratiques de recrutement efficaces pour attirer les candidats dans le secteur du logement social ?

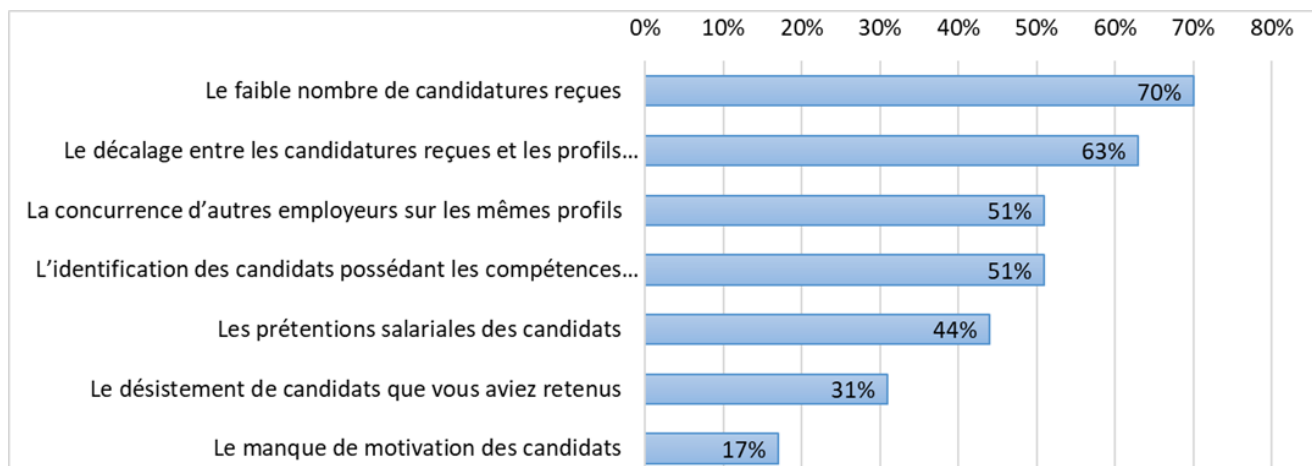
1. ADAPTER SES PRATIQUES DE RECRUTEMENT AUX NOUVELLES ATTENTES DES CANDIDAT(E)S

Vaya Dratsidis, Responsable du développement RH et de l'action professionnelle - Direction des Ressources Humaines de l'USH

Les difficultés de recrutement sont multifactorielles



En plus des difficultés liées à la fois à la quantité et à la qualité des candidatures



Un marché du travail en tension mais des leviers de recrutement existent :

- accepter de changer ses pratiques
- moderniser ses offres d'emploi : indiquer les éléments contractuels, décrire efficacement et simplement, expliquer l'activité, les forces et les valeurs du logement social, intégrer un lien (vidéo ou site) présentant l'entreprise, se mettre à la place des candidat(e)s et se demander ce qu'on aimerait lire pour avoir envie d'intégrer l'organisme
- moderniser ses process d'embauche (entretien à distance, sans cv, raccourcir la durée du process)
- améliorer l'intégration : préboarding, onboarding, outboarding, envoyer une vidéo de bienvenue personnalisée ou un mail, transmettre un livret d'information, inviter à des événements d'entreprise, organiser un déjeuner d'équipe, offrir un pack de bienvenue (goodies), récupérer des pièces administratives en préparation de l'arrivée
- mettre en avant ses arguments (« et si on travaillait ensemble ? »)
- développer des ambassadeurs et favoriser la cooptation
- embaucher en alternance : partenariats écoles, job dating, conférences métier, visite de site, enseignement, projets tutoré, présence dans les forums de recrutement, réseaux sociaux et jobboards spécialisés, approche direct et simplifiée, simplification du parcours candidat.e
- développer sa marque employeur, sa démarche RSE
- être sur les réseaux sociaux
- travailler avec les directions concernées : direction des ressources humaines, direction de la communication et directeurs généraux.

2. TEMOIGNAGES ET RETOURS D'EXPERIENCES D'ORGANISMES

Témoignage 1 - immobilière rhone-alpes groupe 3f « Un groupe mobilisé pour le recrutement dans toutes les regions »

- **Anne Warsmann, Directrice Générale d'Immobilier Rhône-Alpes**
- **Johanne Le Lohe, Secrétaire Générale d'Immobilier Rhône-Alpes**

Donner l'envie de venir et de rester !

Le groupe 3F a questionné ses habitudes et préjugés pour mettre en œuvre un recrutement plus adapté. Pour cela, le parcours du candidat a été modernisé en adéquation avec une société ultra connectée et une forte notion d'immédiateté. A noter que les candidats se conduisent de plus en plus comme des consommateurs à qui il faut donner l'envie de postuler, sans duper, par conséquent la parole RH est challengée. Par ailleurs, le coût d'un recrutement est cher. Le groupe essaie donc de travailler de plus en plus « au berceau » et explique les métiers du logement social dans les formations universitaires. Dans cette logique de donner envie de venir et de rester, les collaborateurs sont devenus des ambassadeurs et participent à l'intégration de chaque nouveau salarié. Le groupe 3F a également choisi de favoriser la cooptation avec la mise en place d'une prime. Enfin, le groupe a travaillé sur l'amélioration de sa marque employeur.

3F a réalisé une vidéo avec ses équipes sur un ton accrocheur et dynamique pour parler des bonnes raisons de rejoindre le groupe : <https://youtu.be/dpfspiylxw>

Maintenir une relation durable avec les collaborateurs

Face à un turnover de 7 %, 3F essaie de garder ses collaborateurs en leur proposant une trajectoire professionnelle. Le nouveau rapport au travail questionne l'entreprise. En adéquation avec ces mutations, le groupe porte quotidiennement le slogan suivant : « Choisir 3F, c'est choisir un projet professionnel valorisant, où votre expérience s'enrichira au contact de celle des autres. C'est aussi privilégier un métier qui fait sens, dans un secteur utile et une entreprise engagée ». Mais, comment donner du sens et engager autour d'un projet commun sur-mesure, en lien avec les compétences et les attentes des salariés ?

Pour cela, 3F met en place :

Des entretiens réguliers : légaux annuels et professionnels, revue annuelle du personnel, divers entretiens à l'initiative des managers (occasion de discuter des aspirations des collaborateurs, conditions de poste), entretien de retour après arrêt, formations, etc. Ces échanges permettent d'anticiper les remplacements sur les emplois sensibles et clés, et les mobilités sur les emplois émergents. Les parcours professionnels sont donc sécurisés en développant l'employabilité et les ressources humaines s'inscrivent dans une logique de prospective et d'anticipation.

Se former en un clic : 3F propose un plan de développement des compétences, mais pas que ! Le collaborateur peut être acteur de son parcours de formation avec un accès direct au portail de formation 3F (formations en présentiel, classes virtuelles ou e-learning, formations récurrentes et d'intégration, projets ponctuels, certifications, etc.).

Donner une vision de trajectoire professionnelle : il existe près de 250 emplois répartis dans 3 filières. Ces fiches emploi (activités, compétences et mobilité) permettent de connaître la diversité des emplois chez 3F, d'identifier les possibilités de mobilité et de découvrir les conditions d'accès à un autre emploi.

Accompagner le travail hybride : le télétravail est en place depuis 2019 dans le groupe. Après le télétravail « forcé » de la période COVID, 3F a lancé une démarche à l'échelle du groupe avec un prestataire, qui doit permettre de définir un nouveau contrat pour cette nouvelle modalité de travail (contrat entre le manager et le collaborateur de demain). Une soixantaine de cadres ont été questionnés. Les résultats seront traités au second semestre 2023.

Témoignage 2 – Alliade Habitat « Se mettre en relation avec les profils qui feront le marche du travail de demain »

› **Elodie Aucourt, Directrice Générale d'Alliade Habitat**

› **Céline Fourmond, Secrétaire Générale d'Alliade Habitat**

Après avoir constaté le manque d'attractivité des profils dont Alliade Habitat avait besoin, l'organisme est passé d'une Direction des Ressources Humaine à la création d'un Secrétariat Général, à considérer comme un business partenaire. Celui-ci embrasse différentes thématiques d'enjeux : SI, organisation, Communication.

Capter : devenir un employeur attractif

Afin d'être un employeur attractif, et de faire face à un turnover de 10 à 11 %, Alliade Habitat a déployé de nouveaux moyens pour l'équipe de recrutement. Elle a notamment renforcé l'équipe avec 2 recruteurs supplémentaires depuis 2022, a développé des tests de personnalité pour les recrutements des profils managers et mobilité interne, et enfin elle a développé du sourcing avec une approche plus offensive des candidatures. L'organisme a aussi choisi de ventiler le budget recrutement en allouant moins sur des packs annonces, mais plus sur des Cvthèques.

En parallèle, Alliade Habitat a développé sa marque employeur pour avoir une approche proactive et stratégique en allant au-devant des candidats. L'organisme a eu besoin de retravailler sur son identité, ses valeurs, sur ses bases-lines et par la suite sur les visuels des annonces. L'espace carrières a été reconstruit et la présence sur LinkedIn a été repensé avec une diversification des contenus. Alliade a aussi encouragé les collaborateurs à devenir acteurs de leurs profils LinkedIn (en veillant à ce que chacun reste soi-même et anime le compte comme ils le souhaitent).

Le recruteur n'est plus simplement à son poste à trier des CV, il se doit d'être au plus proche des candidats et d'aller directement à leur rencontre. Alliade Habitat participe donc à différents job dating, multiplie les canaux (village des recruteurs), et a fait le choix de développer un partenariat en 2022 et 2023 avec #JeNeSuisPasUnCV (objectif : décloisonner l'accès à l'emploi en favorisant des rencontres qui ne se seraient peut-être pas faites avec un CV). L'idée est aussi d'expérimenter et de voir ce qui fonctionne ou non en matière de recrutement.

Afin d'attirer les talents de demain, le bailleur développe aussi ses relations avec les écoles. Alliade Habitat souhaite créer un lien proche avec les différentes écoles de la région et susciter des vocations. Comment ? En améliorant sa visibilité auprès des jeunes, en développant de l'alternance, en ouvrant ses portes à 3 écoles, lors de journées dédiées (présentation des métiers, découverte d'Alliade, visite de territoire).

Comment donner envie aux collaborateurs de rester ?

3 axes : intégrer pour ancrer le sentiment d'appartenance, mobiliser en interne pour impliquer les collaborateurs sur l'ensemble des projets et gérer les carrières pour développer les compétences des collaborateurs durant leurs parcours.

Intégrer : une journée ludique pour mettre en avant ce que l'on fait, est organisée une fois par mois chaque fin de mois, elle s'articule sur plusieurs temps forts, une quinzaine de collaborateurs réunis et entourés par l'équipe RH. Un kit de bienvenue est distribué pour chaque nouveau collaborateur avec un livret d'accueil des infos pratiques, des goodies et d'autres supports d'information.

Mobiliser en interne : Alliade Habitat a procédé à une remise à plat complète de son organisation avec un projet d'entreprise co-construit par les collaborateurs (décembre 2022 : atelier de travail pour approfondir les ambitions Horizon 2025 avec des collaborateurs volontaires, au final : 78 collaborateurs volontaires mobilisés sur 6 mois, 16 ateliers organisés et 13 projets présentés pour intégrer notre projet d'entreprise).

Pour mobiliser les équipes au quotidien, Alliade met l'accent sur la communication interne : déploiement d'une conciergerie au siège avec des animations organisées sur tous les sites, tous les mois (séances de yoga, réflexologie plantaire, réveil musculaire, massages assis, événements thématiques, sensibilisation à l'éco-responsabilité, paniers de fruits & légumes, etc.), organisation de grands événements internes chaque année avec tous les collaborateurs. L'organisme a aussi développé un intranet interactif permettant la diffusion d'informations RH, de suivre l'actualité des différents services, les événements et un espace dédié aux managers a été déployé pour leur permettre d'accéder aux informations pratiques et de gérer les équipes.

QVCT et stratégie RH, les deux alliés : avec des collaborateurs tantôt au bureau, à domicile ou dans des tiers-lieu, force est de constater qu'il devient inévitable de reconsidérer son approche de l'expérience collaborateur et d'une de ses composantes majeures : la QVT. En 2022, Alliade Habitat a lancé, pour la 1ère fois, son baromètre social afin d'analyser la satisfaction des collaborateurs sur 10 piliers, d'identifier ses points forts et ses axes de progression. Les 32 questions du baromètre social sont regroupées en 10 piliers (entre 2 et 4 questions par pilier).

Accompagner au quotidien : zoom sur la fonction de HR Business Partner

Entre 2018 et 2021, Alliade Habitat a fait face à de nombreux enjeux qui ont conduit à des changements organisationnels RH, avec la volonté d'accompagner la stratégie et le développement de l'activité de l'entreprise, par des actions RH innovantes et adaptées aux problématiques et aux enjeux de chaque équipe. La fonction RH «Proximité» a dû alors être positionnée comme un véritable partenaire des managers, et de tous les enjeux business : c'est la création de la fonction HR Business Partner en 2021. Interlocuteur privilégié des managers opérationnels, le HRBP se doit de connaître les enjeux métiers et les priorités. Il agit en tant que force de proposition, avec un souci permanent d'efficacité de l'organisation et d'engagement des collaborateurs.

Accompagner les parcours professionnels et le développement des compétences

Alliade a recruté une formatrice interne pour professionnaliser et pérenniser la formation au sein de l'entreprise. En effet, la formation est un ingrédient indispensable à la réussite d'une démarche de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels dès qu'elle est pensée pour proposer des parcours de développement des compétences cohérent avec les besoins identifiés. L'organisme a la conviction que ces parcours de formation doivent être sur-mesure, conçus et animés spécifiquement pour et par l'entreprise, en créant sa propre École de Formation : l'Académie Alliade Habitat ! Des parcours qui viennent répondre de plus en plus à la fois aux besoins des managers et de leurs collaborateurs, et à la stratégie de pérennisation et de développement de l'entreprise.

RESSOURCES

ANIMATION PROFESSIONNELLE

20 juin
2023



L'essentiel du Séminaire du 20 juin 2023

« Renforcer l'attractivité du logement social en matière de recrutement et fidéliser les salariés »

Pour aller plus loin, écoutez les 3 épisodes de notre Série de podcasts « Logement social, les enjeux » sur les tensions de recrutement :

- » A écouter ICI EP1. Accompagner la profession en région** avec Vaya Dratsidi, Responsable du développement RH et de l'action professionnelle à l'USH
- » A écouter ICI EP2. Fidéliser et innover** avec Céline Reynaud, Directrice générale d'Est Métropole Habitat
- » A écouter ICI EP3. L'attractivité des métiers du logement social** avec Patricia Dudonné, Directrice générale de la SDH

Découvrez toutes les actions des organismes Hlm d'Auvergne-Rhône-Alpes dans le Webmagazine En Direct des Organismes « Casser les codes pour recruter sur un marché en tension » à lire ICI